ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(ФГБОУ ВО КУБГМУ МИНЗДРАВА РОССИИ)

МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Коллективная монография

Краснодар
2023

УДК 61:378:001.895:658.336
ББК С55-3Я 73.1
М 74

Рецензенты:

советник при ректорате ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет», д.э.н., профессор
С.Г. Чефранов

директор института общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России, д.мед.н., профессор
В.Л. Аджиенко

М 74 **Модель инновационной корпоративной культуры образовательных организаций в системе высшего образования**: коллективная монография / С.Н. Алексеенко, Н.С. Давыдова, К.И. Мелконян, Д.В. Веселова, С.В. Губарев, В.А. Мирончук, А.Н. Лупишко, О.В. Свистун, А.А. Юрганов, В.А. Ананич. – Краснодар: ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России, 2023. – 58 с. с илл.
ISBN 978-5-903252-50-3

Коллективная монография направлена на рассмотрение теоретических и практических вопросов, связанных с внедрением в образовательной организации высшего образования модели инновационной корпоративной культуры. Представлена практика внедрения инновационной корпоративной культуры посредством ценностного управления и инструментов бережливого производства. Применение концепции бережливого производства предполагает определенный способ мышления, рассматривая любую деятельность с точки зрения ценности для потребителя и сокращения всех видов потерь.

В работе представлена модель инновационной корпоративной культуры, реализуемая на Федеральной инновационной площадке – ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России (Приказ Минобрнауки России № 1580 от 25.12.2020 г.).

ISBN 978-5-903252-50-3

© Коллектив авторов, 2023

АВТОРЫ

1 раздел ***Давыдова Надежда Станиславовна***, д-р эконом. наук, руководитель проектов АО ПСР «Росатом».

2 раздел ***Юрганов Александр Александрович***, канд. филос. наук, доцент кафедры философии, психологии и педагогики ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России.

3 раздел ***Алексеенко Сергей Николаевич***, д-р мед. наук, ректор ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России.

Мирончук Вадим Анатольевич, канд. эконом. наук, доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения ФПК и ППС ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России.

Ананич Вера Анатольевна, специалист мультипрофильного аккредитационно-симуляционного центра ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России.

4 раздел ***Мелконян Карина Игоревна***, канд. мед. наук, проректор по инновационной деятельности, заведующий центральной научно-исследовательской лабораторией, доцент кафедры фундаментальной и клинической биохимии ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России.

5 раздел ***Свистун Олеся Владимировна***, ассистент кафедры поликлинической терапии с курсом общей врачебной практики (семейной медицины) ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России.

6 раздел ***Веселова Дарья Валерьевна***, канд. фармацевт. наук, начальник отдела по инновационной деятельности, доцент кафедры общественного здоровья, здравоохранения и истории медицины ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России.

Губарев Станислав Валерьевич, старший преподаватель кафедры общественного здоровья, здравоохранения и истории медицины ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
РАЗДЕЛ 1. КУЛЬТУРА В ВУЗЕ В КОНТЕКСТЕ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ 8
РАЗДЕЛ 2. КОЛЛЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ 21
РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ SQDCM(E) 25
3.1 Целеполагание по видам деятельности 25
3.2 Целеполагание с учетом уровней планирования 26
3.3 Управление по целям и декомпозиция целей по SQDCM(E) 28
РАЗДЕЛ 4. ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 31
4.1 Система поддачи предложений по улучшениям 32
4.2 Реализация проекта по улучшению 34
4.2.1 Этап 1 «Подготовка и открытие проекта» 34
4.2.2 Этап 2 «Диагностика и целевое состояние» 37
4.2.3 Этап 3 «Внедрение улучшений» 39
4.2.4 Этап 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта» 39
РАЗДЕЛ 5. ЛИДЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ 41
РАЗДЕЛ 6. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ «БЕРЕЖЛИВЫЙ ВУЗ» В КУБАНСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ МЕДИЦИНСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ 47
6.1 Обучение бережливым технологиям Кубанского государственного медицинского университета 50
6.2 Обучение бережливым технологиям действующих специалистов сферы здравоохранения 51
6.3 Лин-тренер как провайдер знания в области бережливых технологий 53
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 56

ВВЕДЕНИЕ

Данная монография создана с целью оказания методической поддержки при внедрении в образовательной организации высшего образования (далее – ОО ВО) модели инновационной корпоративной культуры.

Корпоративная культура – это нормы и образцы поведения, которые определяют деятельность всех сотрудников компании и отношения между ними.

Инновационная корпоративная культура – это система норм и ценностей в организации, обеспечивающая высокий уровень восприятия, вовлеченности, инициации и реализации мероприятий по улучшениям.

Основными принципами инновационной корпоративной культуры ОО ВО являются:

1. предоставление максимальных возможностей для реализации позитивных улучшений и инициатив «снизу»;
2. постоянное развитие всех сфер деятельности университета (образовательной, научной, инновационной, административно-хозяйственной и лечебной), основанное на вовлечении сотрудников в принятие решений по значимым направлениям их собственной деятельности;
3. фиксация наиболее успешных инновационных практик, способов организации и воспроизведения в целом инновационной активности сотрудников;
4. открытость в принятии решений, распределении ресурсов и взаимной согласованности процессов целеполагания и ресурсообеспечения.

В данной монографии представлена практика внедрения инновационной корпоративной культуры посредством ценностного управления и инструментов бережливого производства. Применение бережливого производства предполагает определенный способ мышления, рассматривая любую деятельность с точки зрения ценности для потребителя и сокращения всех видов потерь. Таким образом, под концепцией бережливого производства можно понимать методы ведения деятельности с целью оптимизации всех процессов, уменьшения затрат и внедрения инноваций.

Развитие корпоративной культуры на основе принципов бережливого производства является важным ресурсом и регулятором деятельности. Организация инновационной корпоративной культуры возможна при соблюдении следующих условий:

– система управления строится через обучение всех категорий сотрудников, направленное на решение стратегических и тактических задач и построение открытых коммуникаций;

– корпоративные ценности деятельности сотрудников и руководства;

– система персонального развития обеспечивает повышение мотивации сотрудников, за счет чего снижается сопротивление внедрению бережливых технологий у персонала через увеличение ценностного профиля корпоративной культуры.

Предлагаемая модель инновационной корпоративной культуры, включает пять блоков (рис. 1).

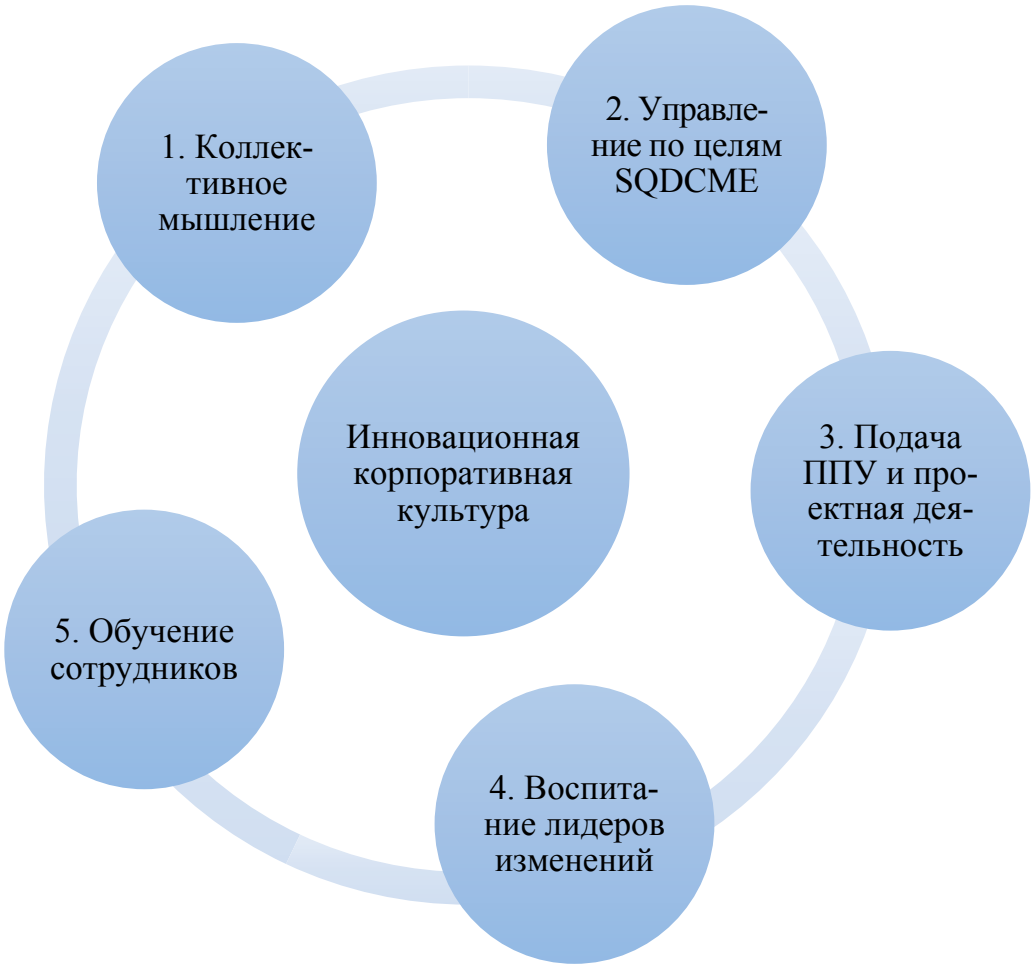

Рис. 1. Модель инновационной корпоративной культуры Кубанского государственного медицинского университета

Каждый из пяти блоков состоит из ряда мероприятий по развитию инновационной корпоративной культуры с рекомендациями по реализации. Модель инновационной корпоративной культуры и структуры ее ценностей, которая может быть получена в результате применения данных рекомендаций, всегда зависит от множества факторов, отражающих специфику конкретной образовательной организации.

При внедрении данной модели важно учитывать, как качественно новая практика скажется на структуре ценностей ОО ВО. Положительное восприятие новшеств позволит стимулировать формирование инновационной корпоративной культуры.

К ценностям корпоративной культуры ОО ВО можно отнести такие структурные составляющие:

– комфортная среда образовательной деятельности;
– взаимоуважение обучающихся и сотрудников;
– функционирование в ВУЗе современных научно-образовательных школ и направлений мирового уровня;
– престиж вуза для абитуриентов и партнеров;
– вклад в развитие трудовых ресурсов и экономику;
– традиционные элементы, влияющие на функционирование корпоративной культуры ВУЗа.

Неотъемлемым элементом формирования корпоративной культуры является развитие системы коллективного мышления в условиях общего коммуникативного пространства для решения задач учреждения.

Кроме того, в данной монографии с точки зрения изучения модели бережливой личности в контексте инновационной корпоративной культуры рассматривается спиральная динамика. Все преобразования, которые мы реализуем, в конечном счете имеют одну цель – формирование человека созидающего, думающего, делающего – ТВОРЦА. В модели особое внимание уделено мировоззренческим и ценностным вопросам развития личности, особенностям мышления, а также конкретным навыкам в области методов и инструментов бережливого производства. Первичным условием бережливой личности является понимание миссии, работа над осознанностью, развитие самосознания, что способствует формированию инновационной корпоративной культуры в коллективе в целом.

Раздел 1.

КУЛЬТУРА В ВУЗЕ В КОНТЕКСТЕ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

Дон Бек и Крис Кован в своей книге «Спиральная динамика» отмечают, что люди объединяются вокруг способов мышления, с помощью которых они выделяют что-то важное для себя и отсекают неважное. Каждый человек живет в своем уникальном мире, со своим набором ценностей, приоритетов, проблем и решений. Обитатели одних миров считают свое понимание сути вещей единственно возможным, гармоничным и правдивым. Обитатели других миров способны достигать своих целей в условиях изменчивости и хаотичности устройства всех и вся. Есть ли точка зрения, с которой можно не только распознать разные миры, в которых живут люди, но и заметить способы их взаимодействия? Что можно сделать, чтобы условия жизни людей самым наилучшим образом сочетались с их взглядом на вещи? Какие существуют условия перехода из одного мира в другой?

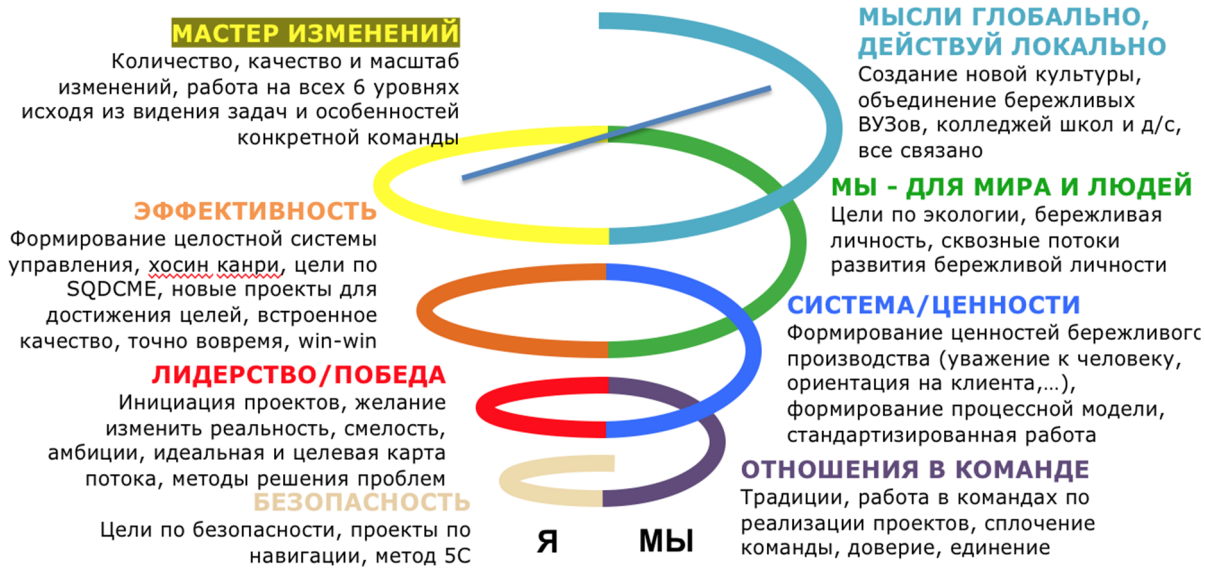

Рис. 2. Бережливое управление в контексте спиральной динамики

В модели «Бережливое управление в контексте спиральной динамики» (рис. 2) представлено видение различных представлений о бережливом управлении. Для некоторого бережливого

управления – это порядок, то есть преобладает синяя струна. Для других – безумный поиск и сокращение потерь. Отдельные личности и организации остановились на бежевом уровне, понимая бережливое управление исключительно, как навигацию и визуализацию. Каждый имеет право на свою точку зрения и свое понимание бережливости, в связи с этим данную модель можно использовать как ступени своего развития и/или развития организации.

Рассмотрим основные уровни спиральной динамики по Дону Беку и Крису Кован, изложенные в книге «Спиральная динамика», где отмечается, что спиральное мастерство предполагает управление всем спектром цМемов. Понятие «цМем» отражает мировоззрение, систему оценивания, уровень психологического существования, структуру веры, организующий принцип, способ мышления либо метод приспособления. Он представляет собой, во-первых, основные понятия, которые формируют системы и направляют поведение человека. Во-вторых, он оказывает воздействие на все жизненные выборы в качестве основы для принятия решений. В-третьих, каждый цМем может проявляться как в здоровой, так и нездоровой форме. В-четвёртых, цМем представляет собой дискретную структуру мышления, а не просто набор идей, ценностей или мотивов. В-пятых, с изменением условий жизни (состоящих из исторических времён, географического места, экзистенциальных проблем и социальных обстоятельств), он может загораться ярче или тускнеть. Создание адекватного соответствия людей и работ, например, влечёт за собой всё нижеследующее сразу (табл. 1).

Бежевый код возник 100 тысяч лет назад, его основная тема – исключительно выживание. Пища, вода, тепло, размножение и безопасность – вот приоритеты людей, живущих в дикой природе небольшими кланами (группы родственников) и использующих для выживания базовые инстинкты. Это пещерные люди на заре нашей истории. Бежевый уровень создаёт основу для нашего дальнейшего развития. Его здоровая проработанность влияет на все аспекты нашего пути. Поэтому в работе с бережливым управлением часто оказывается важным «начать с основ», вернуться к материи и к быту, улучшить базовое состояние, а уже потом отправиться в путешествие.

Таблица 1

Спектр цМемов с указанием характерных особенностей

цМем	Характерные особенности
Бирюзовый	Духовные связи притягивают людей и организации. Работа должна быть значимой для всеобщего оздоровления жизни.
Желтый	Людям нравится делать ту работу, которая согласуется с их природой. Работникам нужен свободный доступ к информации, инструментам и материалам.
Зеленый	Люди хотят бесконфликтных, дружеских отношений с коллегами. Обмен и участие приводят к лучшим результатам, чем соревновательность.
Оранжевый	Люди мотивируются достижением материального вознаграждения, конкуренция способствует росту производительность труда и личному развитию.
Синий	Люди лучше всего работают, когда им говорят как всё сделать правильно. Выполнение обязанностей и наказание за их невыполнение придаёт смысл жизни.
Красный	Люди нуждаются в доминировании со стороны сильного вознаграждающего руководства. Работники могут многое стерпеть, если их основные потребности регулярно удовлетворяются.
Фиолетовый	Кумовство является нормой. Жизни и души работников принадлежат родителе-подобной организации.

Имеет смысл на первой стадии применения принципов и методов бережливого производства доказать, что бережливое мышление работает. Изменения происходят не только в голове у отдельных людей или бумаге (в стратегиях и отчетах), но и в материи. Поэтому в бережливых поликлиниках или в бережливых школах открываются проекты по навигации, визуализации и комфортному пребыванию. За 4–6 месяцев происходят реальные изменения в лучшую сторону. И это повод сказать: «Видите, бережливое производство работает». Из этой же серии примеры: Форд красил углы цехов белой краской, а в современной российской действительности есть белая металлургия. Здесь же мы применяем метод 5С: организация рабочего пространства. Этот метод на «бежевой струне» мы только начинаем применять, на других струнах он раскрывается более детально. Кроме того, на бежевом уровне

мы особое внимание уделяем безопасности. Стенды оперативного управления начинаются с безопасности (целеполагание по SQDCME, где S – безопасность), наши совещания начинаются с безопасности. И это не случайно. Пока мы не сформировали в организации «бежевое звучание» бережливого мышления, все остальные трансформации либо происходят медленно, либо осуществляются исключительно на бумаге.

Безопасность – наивысший приоритет. В нашей работе мы в первую очередь обеспечиваем полную безопасность людей и окружающей среды. В безопасности нет мелочей – мы знаем правила безопасности и выполняем их. Здоровый бежевый проявляется также в том, что мы, отработав проекты по визуализации и навигации, готовы двигаться дальше, к новым высотам.

Фиолетовый код сформировался 50 тысяч лет назад, когда кланы превратились в группы людей, объединенных в племя и приверженных своим вождям, старейшинам, предкам, празднованиям, ритуалам и обычаям. Здоровый фиолетовый означает способность входить в открытые доверительные отношения, просить и принимать помощь и получать радость от простого человеческого взаимодействия. Здорово прожитый фиолетовый даёт возможность доверять, открываться, сопереживать, присоединяться к группе и просить о помощи.

Есть ли в бережливом управлении этот фиолетовый уровень? На первый взгляд, – нет, мы ушли уже далеко вперед. Но если присмотреться повнимательнее, то можно заметить определенную клановость у специалистов в области бережливого управления. Присутствует «мы – они», «свой чужой». Только у нас есть эти тайные, сакральные знания, мы сейчас тут у вас в гембе (рабочее место) муду (потери) поищем, и будет вам счастье…

Подробнее про счастье. Сразу при реализации первых бережливых проектов начинает вырабатываться гормон окситоцин, мы начинаем тоньше чувствовать друг друга, проявляется здоровый фиолетовый уровень. Окситоцин – это гормон, который дает человеку ощущение безопасности в кругу себе подобных. Доверяя кому-то или понимая, что кто-то доверяет Вам, мы испытываем прилив окситоцина. Мы испытываем удовлетворение от принадлежности к группе или ощущение безопасности во внутригрупповых отношениях. Выработка окситоцина и его синтез активизируются прикосновениями и чувством доверия,

любыми контактами с близкими людьми, начиная от прикосновения рук, до ощущения моральной поддержки, когда нам доверяют, независимо от того, доверяем ли мы сами. Если мы совершаем эти действия, то можем чаще наслаждаться окситоциновыми «инъекциями».

Выработка окситоцина в бережливом управлении осуществляется посредством работы над бережливыми проектами. Люди начинают «видеть» друг – друга, как в фильме «Аватар». Что озвучивают люди в бережливом управлении? Чаще всего звучат следующие фразы: «Мы наконец-то узнали друг друга», «Какие чудесные люди у нас работают!», «Мы стали ближе друг к другу!», «С какой неожиданной доброй стороны раскрылся наш коллега N. Мы и не думали, что он такой замечательный». Это работает! Здоровый фиолетовый проявляется также в том, что, наладив взаимодействие внутри нашей команды, мы готовы ставить амбициозные цели и решать проблемы не только на уровне своей организации, но и на региональном и федеральном уровнях.

Красный код – импульсивный и эгоцентричный, он освободился от племенных уз примерно 10 тысяч лет назад для того, чтобы завоевывать, обманывать и доминировать над другими людьми в мире, воспринимаемом как джунгли, полные хищников.

На красном уровне ярко проявляется «Я», поэтому ключевым вызовом данного уровня становится ощущать, защищать и проявлять свое «Я». Именно поэтому у детей в возрасте гипертрофированной самостоятельности проявляется желание отстаивать свое право на самостоятельность («я сам!»), в более взрослом возрасте – желание проявлять власть, способность управлять людьми и ситуацией, а также готовность отстаивать свои границы («я так не хочу», «не делай этого со мной»). При рассмотрении красного цМема в контексте бережливости хочется воскликнуть: «Как много можно сделать, если есть энергия и тяга к свободе и к переменам!». Нам красный нужен для того, чтобы будить людей, спящих на рабочем месте. Вежливость не всегда работает, иногда нужен «красный пинок». Мы опираемся на «красную струну» и порой, на давно забытое человеком право, на счастье. Рушим рамки, обеспечиваем достижение амбициозных целей, учим мыслить масштабно и свободно. Мы боремся с шаблонами мышления людей, которые воплощаются часто в таких фразах, как: «Мы так делали всегда», «Мы уже пробовали, у нас не получилось», «Не надо это трогать, будет

еще хуже». Важно понимать, что это не человек плохой, просто он привык к такому ограниченному и странному мышлению. Через применение конкретных методов и инструментов бережливого производства, а также посредством погружения в новую реальность на фабрике процессов, человек начинает выстраивать новое мышление, строить смелые и амбициозные планы.

На красном мы ставим цели, открываем бережливые проекты, идем в бой, решаем проблемы и преодолеваем препятствия. Амбициозность цели – это наша характерная черта. Мы знаем, что в любом, даже самом отлаженном процессе, потери составляют не менее 80 процентов, а зачастую – более 90 (в этом мы регулярно убеждаемся при картировании потока создания ценности). Именно поэтому считается, что любую ситуацию можно улучшить в 10 раз. Но это требует навыка и сверхусилий. Поэтому с начинающими командами можно согласиться и на двукратное увеличение текущего показателя времени протекания процесса, качества или затрат. Это оправдано, если более высокий уровень цели вызывает больше страха и огорчения, нежели драйва.

На красном уровне при постановке амбициозных целей у нас начинает вырабатываться дофамин! Сама перспектива достижения цели в бережливом проекте стимулирует выработку дофамина. Достигнув цели или просто осознавая ее, человек испытывает ощущение внутренней удовлетворенности. И поэтому мы заставляем себя снова и снова совершать те действия, которые обеспечивают возникновение этого чувства. Этот гормон вырабатывается у членов команды при разработке и реализации бережливого проекта, при формировании системы бережливого управления, поскольку есть все необходимые слагаемые успеха: амбициозность цели, краткосрочность проекта, видение результата и его достижимость.

Здоровый красный проявляется в том, что мы ставим и достигаем амбициозные цели, решаем проблемы не только на уровне своей организации, но и на региональном и федеральном уровнях. Если на красном звучании мы ставим амбициозные цели, то на синем – фиксируем полученные достижения.

Синий код появился 5 тысяч лет назад, когда главным мотивом людей стало служение высшей цели, истине или праведный

путь. Носители синего кода убеждены, что принуждение сообщества людей к определенным нормам поведения, базирующимся на вечных и абсолютных принципах, приносит стабильность и обеспечивает вознаграждение в будущем. В этот период зародились иудаизм, христианство и ислам. Синий – это базовый код для создания законов и порядка.

На синем уровне появляется точка зрения другого человека, выясняется, что этот самый другой каким-то конкретным образом смотрит на меня, что-то обо мне думает и как-то меня оценивает. Благодаря этому формируется представление о социальной роли, которой человек должен соответствовать в глазах окружающих. Правила, которые до этого были скорее пожеланиями с точки зрения безопасности, превращаются в нормы, которые можно считывать и понимать, наблюдая за социальными взаимодействиями – осознавать, что «здесь так принято». Во всём открывшемся многообразии социальности сознанию надо как-то сориентироваться, поэтому одним из ключевых экзистенциальных вызовов становится упорядочить мир и жизнь в нём: разложить по полочкам, назвать понятиями, объяснить, разделить на «плохое» и «хорошее»…

Если на красном уровне мы ставим личные цели, то на синем – мы формируем ценности и порядок для того, чтобы увереннее двигаться в нужном направлении. Мы культивируем здесь такие ценности бережливого производства, как уважение к человеку, ответственность за результат, честность, порядочность. Эти ценности мы прививаем, развиваем, на основании этих ценностей мы выращиваем культуру бережливости. Помимо ценностей, в бережливом управлении есть четкая процедура реализации бережливых проектов, которая способствует достижению целей. По результатам реализации бережливых проектов мы применяем такой метод бережливого производства, как стандартизированная работа: стандарты, алгоритмы, стандартизированные операционные карты и процедуры. Здоровый синий проявляется в том, что мы в состоянии заниматься кайдзен, мы понимаем и пропагандируем наши бережливые ценности, мы посредством стандартизированной работы в состоянии зафиксировать и сохранить полученные достижения.

Оранжевый код возник около 300 лет назад с развитием науки и европейского просвещения. Индивидуумы, верившие в

собственные силы и не боявшиеся риска, были убеждены, что изменения и прогресс – это естественные составляющие миропорядка. Оранжевый код подталкивает людей к достижению общественного статуса и благосостояния с помощью конкуренции и поиска лучших решений.

На оранжевом уровне мышление начинает анализировать и сравнивать различные мироописания и убеждения, сравнивать предлагающих эти описания авторитетов, а главное – сравнивать себя с другими. Отсюда начинают проявляться первые сомнения в прежних авторитетах и истинах, предложенных ими. Исходя из этих предпосылок сознание рождает новый экзистенциальный вызов – познать мир в его истинности и быть автором своей жизни.

С точки зрения бережливого управления, каждый из нас несет личную ответственность за результат своей работы и качество своего труда. На определенном этапе работы с командами в пространстве по бережливости приходит понимание, что нужно видеть всю систему в целостности, тогда мы формируем полноценное целеполагание по SQDCME, осуществляем связь этого целеполагания в организации с целями региона и целями нацпроектов. Наше целеполагание опирается на умение видеть внутренние противоречия, использовать прогнозирующее, стратегическое, системное мышление. Мы начинаем применять метод Хосин Канри, строим Х-матрицы на уровне региона, занимаемся декомпозицией целей, согласовываем цели организации с целями каждого сотрудника.

На этом уровне в бережливом управлении кардинально меняется сам человек. Человек с бережливым мышлением имеет внутреннюю установку – это ориентация на трансформацию ситуации, на изменение тех обстоятельств, которые находятся в его поле деятельности. Более того, бережливый человек понимает, что, инициируя действия по преобразованию себя и своей ситуации, он на своем опыте узнает, что волны изменений идут дальше, и через реализацию бережливых проектов можно поменять не только ситуацию в своей организации, но и региональное, а также федеральное законодательство – все необходимое для этого есть. Ресурсов в мире больше, чем нам кажется.

Здоровый оранжевый в бережливом управлении проявляется в следующем. Во-первых, все, что мы делаем, – это прорывные проекты, которые далее тиражируются по всей стране. Во-вторых,

мы влияем на ситуацию в стране, мы вводим моду на те или иные управленческие технологии. В этих технологиях мы ориентируемся на запросы клиента, делаем ставку на качество и его постоянное улучшение. Кто клиент и каковы его ценности – вот ключевой вопрос, который мы регулярно задаем сами себе.

Зеленый код появился 150 лет назад. Его основная тема – поиск внутреннего мира и нахождение совместно с другими участниками такой формы общества, которая обеспечивает каждому социальную заботу. Зеленый, в отличие от оранжевого, знаменует переход от погони за статусом к эгалитарным и гуманистическим нормам поведения. Этот код подразумевает веру в то, что мы должны спасать отставших на пути к прогрессу и восстанавливать баланс природных ресурсов Земли. С появлением зеленого кода возникли движения в защиту окружающей среды и за равноправие.

Зелёный способен к безоценочному принятию позиции другого, что не означает обязательного согласия с ней. В каком-то смысле это – начало действительной способности к состраданию. Здоровый интегрированный зелёный – это этап зрелости, на котором впервые человек способен преодолеть внутри себя вечное противостояние «мы – они». Это степень внутренней мудрости, которая, встречаясь с иными ценностями, может видеть не врага, а искренне сказать: «хорошо, я вижу, почему ты так считаешь и этого желаешь; давай найдём способ действовать вместе».

Если говорить о бережливом подходе к зеленому уровню, то хотелось бы отметить увеличение масштаба деятельности, что связано с видением целей и проблем не только внутри своей организации, но и за ее пределами. Мы отвечаем за нечто большее, объединяя вокруг себя людей. При реализации бережливых проектов мы уже работаем по улучшению потока создания ценности, реализуем межорганизационные проекты. В этой связи наши команды становятся кросс-функциональными. Такое взаимодействие – это совместная работа, которая позволяет обеспечить быстрое и комплексное взаимодействие членов команды для достижения целей не только бережливого проекта, но и целого потока. В рамках такого подхода мы начинаем строить взаимопонимание с новыми для нас людьми, это непросто, но это дает нам понимание ценностей и интересов нашего «внутреннего клиента». От взаимных усилий всех членов команды возникает синергетический эффект и достижение амбициозной цели. Здоровый зеленый

проявляется в следующем. Во-первых, мы уделяем внимание каждому человеку, всему миру, внимательны к экологии (наши цели всегда содержат цели по экологии) и к обществу. Во-вторых, все эти бережливые проекты мы делаем с людьми и для людей, развивая людей, думая о духовности. В-третьих, критерии успешности переходят от внешних к внутренним: от времени – к качеству, от качества – к радости. Третья сторона (общество в целом) в наших проектах тоже выигрывает. К примеру, в медицине мы говорим не только об удовлетворенности врача или удовлетворенности пациента, но и об обществе в целом: качество лечения, качество жизни, здоровый образ жизни, развитие возможностей. Но это уже переход к желтому звучанию и к второпорядковому уровню!

Желтый код сформировался всего 50 лет назад. Его основная тема – хаос и перемены являются естественными, а интеграция калейдоскопа естественных иерархий, систем и форм в единый взаимозависимый поток обязательна. Жёлтый код считает великолепие существования более важным, чем материальную собственность, и побуждает индивидуумов жить полной и ответственной жизнью, оставаясь честными с собой.

Желтый уровень означает следующее: человек, у которого есть амбиция, но он не амбициозен. То есть ощущение безопасности (фиолетовый), проявление своего «я» (красный), чувство своего места (синий), и достижения (оранжевый), и даже переживание связности с миром (зелёный) – реализуются преимущественно изнутри, и не зависят от внешних обстоятельств. Именно поэтому для перехода на жёлтый необходима здоровая интеграция всех предыдущих уровней. Как следствие такой внутренней трансформации можно предположить и ряд изменений в поведении. Так, жёлтый способен полностью принять фундаментальную неопределённость жизни и учиться действовать в ней. Он любит учиться и постоянно учится – причём делает это осознанно именно ради самого учения, а не иного мотива, например, признания группой/авторитетом, самовыражения или применения для конкретной задачи. На этом уровне полностью, беззаветно и с глубоким удовольствием способен отдать себя труду и не ожидать за это никакой награды – в том числе даже психологической в виде одобрения или собственной гордости за результат.

Дойдя до этого уровня, мы понимаем, что успех в бережливом управлении, связан не с конкретными методами бережливого

производства, а с людьми, их пониманием мира и их вовлеченностью. И каждый человек находится на своем уровне спиральной динамики. И тогда наша задача – понять, какое у него понимание жизни, и на его языке пояснить что мы делаем, и вовлечь его в процесс преобразований. Причем вовлекаем мы его из позиции «взрослый – взрослый», не заманиваем, а просто открываем дверь, а войдет он в нее или нет – это уже его ответственное взрослое решение. Наш принцип: не ожидать ничего от другого, не навязывать, а просто давать шанс – практическое воплощение принципа бережливого управления «вытягивание». Люди имеют разнообразные интересы, они свободны, и вправе выбрать то, что им нравится, а не то, что модно, популярно или ценится другими. Мы уважаем эту свободу выбора.

Мы в бережливом управлении озабочены долгосрочными перспективами, выходящими за пределы как собственной продолжительности жизни, так и других людей. Мы работаем над сквозными потоками развития бережливой личности: от детского сада до постоянного обучения взрослых людей. В этой работе мы учитываем и такие высокие цели, как: благополучие участников потока и каждой личности, личная и коллективная трансформация, удовольствие и радость от обучения или повышение коллективной осознанности. Так мы формируем экосистему развития бережливой личности.

Основные идеи, важные для формирования экосистемы развития бережливой личности:

1. Человекоцентрированные подходы. Здоровые отношения важны для благополучия учителей и учащихся, а также для эффективности учебного процесса. Поэтому большое внимание должно быть уделено социально-эмоциональному обучению, как основанию учебных программ и процессов.

2. Мы готовим образование для рынков труда будущего. Российский проект «Атлас новых профессий» представляет описание более 200 «профессий будущего» в 30 секторах экономики. В атласе, в качестве надпрофессиональных навыков, обозначены навыки в области бережливого производства.

3. Учащийся – не ребенок, а сознательная личность, у которой должно быть право выбора образовательной и карьерной траектории. В ответ на это растет популярность целостного (холистического) образования, основанного на принципах осознанности, а

вместе с ним растет и число исследований, доказывающих его эффективность.

4. Следует сосредоточиться не столько на получении информации, сколько на умении мыслить, на разработке новых смыслов и решений. Обучающиеся должны получить инструменты, способы действия, свободу, пространство для экспериментов и технологии для максимально эффективного обучения. Мы смогли бы ставить более четкие и амбициозные цели, развить навыки самоорганизации и критического мышления у учеников.

5. Ученики, как и все люди, заслуживают радости, поэтому все большую популярность приобретает игровой подход к обучению. Игра должна быть построена по типу «фабрики процессов», имитируя реальные жизненные процессы, и в то же время отрабатывая разные социальные сценарии.

Таким образом, понимание сущности бережливого производства за последние несколько лет претерпело значительные изменения. Если ранее можно было сказать, что бережливое производство ориентировано на сокращение потерь и создание условий, позволяющих предприятию реализовать свой потенциал для повышения конкурентоспособности продукции, то сегодня мы говорим о бережливой личности и о формировании экосистемы для развития бережливой личности. Произошел квантовый скачок в понимании бережливого производства: от эффективности конкретного предприятия до формирования сквозных потоков, направленных на формирование, развитие и процветание бережливой личности. Формирование экосистемы развития бережливой личности предполагает определенный способ мышления, в котором любую деятельность мы рассматриваем с точки зрения ценности для человека и общества в целом. Если в медицине при формировании сквозных потоков мы понимаем, что влияем на качество здоровья человека и реально снижаем смертность, то в образовании мы расширяем возможности и свободу выбора для каждого конкретного человека, формируем бережливые знания для успешной, радостной и плодотворной жизни.

На желтом уровне мы не находимся на одной клавише, и не прыгаем с клавиши на клавишу, мы уже можем полноценно играть на фортепьяно. Мы начинаем играть. И это СВОЯ игра. Она строится по своему сценарию. При реализации этого сценария мы принимаем всю неопределенность жизни и учимся действовать в соответствии с этой неопределенностью.

Бирюзовый код появился около 30 лет назад. Человек в нем рассматривает себя как обособленную сущность, в то же время являющуюся составной частью более крупного сопереживающего целого, где можно ожидать холистического, интуитивного мышления и совместных действий людей, направленных на поддержание жизни. Для человека с бирюзовым мышлением мир – это единый динамично развивающийся организм, где все взаимосвязано в экологическую систему.

Мысли глобально, действуй локально – это наш бережливый девиз по жизни. С огромной радостью обнаружила, что это и девиз бирюзового. Мы можем влиять на культуру и создавать новую культуру. С этой целью мы организуем сообщества сильных личностей: Ассоциация бережливых ВУЗов, Лига бережливых колледжей, Клуб директоров бережливых школ и детских садов. Выходим на международный уровень для распространения нашей культуры.

На этом уровне бережливости мы говорим о счастье, развитии, созидании. Эти три слова не случайно соединены вместе. Счастье – состояние человека, которое соответствует его внутренней наполненности, пониманию осмысленности жизни, осуществлению своего человеческого призвания, самореализации. Развитие представляет собой качественное изменение, переход от простого к сложному, от низшего – к высшему. Созидание – это высшая форма творческого изменения реальности, направленная на то, чтобы улучшить мир, сделать его более гармоничным. Таким образом, настоящее счастье может быть связано и обусловлено развитием и созиданием того человека, который идет по своему ПУТИ.

Мы не просто делаем свое дело, мы видим долгосрочную цель – процветание нашего общества. Этика служения обществу предполагает смирение и величие духа: смирение, поскольку бережливая личность сознает свое скромное место по отношению к тем ценностям, которым она готова служить; величие духа – личность начинает выходить на новые масштабы деятельности, которые не под силу обычному человеку. В служении обществу бережливая личность обретает гораздо более масштабные возможности самореализации в соответствии с теми заданиями, которые заложены в миссии и предназначении.

Раздел 2
КОЛЛЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Одним из базовых элементов организационной культуры является способ коллективного мышления, который определен системой ценностей.

Наиболее устойчивыми оказываются системы, способные к изменениям, повышению сложности и вариативности функционирования, что в свою очередь является инновационным потенциалом. При этом, наличие инновационной культуры в организации определяется рядом принципов:

1. готовностью видеть и признавать проблемы, не зацикливаясь на них;
2. готовностью совместно решать проблемы;
3. готовностью осуществлять деятельность на общих прозрачных и универсальных для всех правилах организации работы и распределения ресурсов;
4. человекоцентричным подходом.

Коллективное мышление – социально-психологический феномен, заключающийся в том, что должным образом замотивированная социальная группа и при определенной организации ее работы способна на интеллектуальные прорывы, которые не может обеспечить индивидуальное мышление. Поэтому задача формирования инновационной корпоративной культуры состоит в том, чтобы трансформировать ограничивающие убеждения сотрудников, и через это – помочь им действовать по-новому, в логике непрерывных изменений, с опорой на инновационную систему ценностей с целью достижения более высоких результатов.

Ниже представлены различные организационные формы реальных и виртуальных пространств, рекомендуемых для различных ОО ВО:

– «Точка кипения» – пространство университета для совместной работы для студентов, преподавателей и представителей бизнеса и власти, где выдвигаются инициативы, стартуют новые проекты и собираются команды для них;

– «Проектный офис» – пространство для методологического и организационного обеспечения проектного управления в организации, планирования и контроля портфеля проектов;

– «Фабрика процессов» – это учебно-производственная площадка, на которой участники в реальном производственном процессе получают опыт применения инструментов бережливого производства;

– «Центр бережливых технологий» – организационная структура, функционирование которой направлено на повышение эффективности деятельности университета за счет устранения всех видов потерь, а также развития интеллектуального потенциала вуза с помощью философии, принципов и инструментов бережливого производства.

Общая схема коллективной работы и мышления в контексте с другими элементами и процессами функционирования университета представлена на рисунке 3.

Рис. 3. Структурная схема коллективного мышления Университета

Данные блоки могут быть рассмотрены с позиции применения схемы при построении инновационной корпоративной культуры в ОО ВО.

Блок «Цели развития организации» формируется традиционно на основании проведенных стратегических сессий, в рамках которых определяются целевые показатели развития ОО ВО и разрабатываются планы их достижения, тем самым реализуется модель «Управления по целям».

Наиболее важными признаками эффективного управления по целям являются:

1) участие сотрудников в постановке целей;
2) интеграция целей во все организационные уровни;
3) связь целей с оценкой их исполнения.

Основываясь на анализе систем управления и опыте ряда ВУЗов, входящих в Ассоциацию бережливых ВУЗов, в качестве инструмента управления по целям рекомендуется использовать систему управления по целям SQDCM(E), каскадирующую показатели эффективности деятельности до уровня каждого сотрудника и позволяющую визуализировать достигнутые результаты.

Блок «Коммуникация». Под «коммуникацией» мы понимаем, как спонтанное, так и особым образом организованное взаимодействие между членами университетского сообщества (учащимися, сотрудниками).

В качестве центрального звена в организации коммуникативных процессов рекомендуется использовать систему подачи предложений по улучшениям (ППУ) и проектную деятельность внутри ОО ВО.

Блок «Сообщество». Сообщество – это, в первую очередь, группа людей, имеющих общие интересы, социальная единица, в которой они объединены по признаку норм, ценностей, рода занятий, обычаев, увлечений, идентичности[1]. Взаимоотношения, которые выходят за рамки семейных связей имеют большое значение для формирования чувства принадлежности идентичности, а также для определения ролей в различных социальных институтах, таких как работа, дом, правительство, общество и человечество в целом.

Особую роль в формировании сообществ играет вовлеченность кадрового состава в процессы реализации изменений различных направлений деятельности ОО ВО, в том числе и внедрения

---

[1] Барбашин М.Ю. Институты и этногенез: институциональное воспроизводство этнической идентичности в локальных сообществах Архивная копия от 3 июня 2016 на Wayback Machine. 2-е изд., расшир. и доп. Ростов-на-Дону: ИПО ПИ ЮФУ, 2013, 356 с.

инновационных методов в процессы, с учетом специфики сложившихся систем мотивации и стимулирования сотрудников в ОО ВО. Действенным методом вовлечения персонала является выявление и формирование потенциальных лидеров изменений, способных возглавить сообщества. Лидеры изменений – это сообщество людей, способных к внедрению и организации проектов по инновациям в процессе своей профессиональной деятельности.

Таким образом, в настоящей монографии мы раскрываем сущность и содержание формирования сообщества «Лидеров изменений», которое позволит развивать личностный потенциал, в качестве неформальной организации, с учетом присутствия связи рабочего процесса с формальной. Клубный формат, представляющий собой неформальное объединение групп по общим интересам для совместной реализации ключевых процессов управления знаниями, может стать также и основным инструментом развития академического сообщества, источником формирования и других типов «сообществ практиков».

Блок «Сотрудники». Люди являются важнейшим ресурсом развития образовательной организации. Поскольку без сотрудников невозможно формирование инновационной корпоративной культуры, работа по их обучению, вовлечению в процессы изменений занимает важнейшее место.

В качестве подходов и методов эффективного обучения и вовлечения персонала в процессы внедрения бережливых технологий можно выделить:

- Наставничество;
- Практики экспертных оценок;
- Онбординг[2];
- Формирование баз лучших практик;
- Взаимообучение в профессиональных сообществах.

Далее в монографии более подробно рассмотрены методы и инструменты реализации блоков коллективного мышления ОО ВО в процессе создания модели инновационной корпоративной культуры.

---

[2] Онбординг – это действия компании, нацеленные на адаптацию сотрудника на новом рабочем месте. (https://skillbox.ru/media/management/kak-ne-teryat-sotrudnikov-tolko-prishedshikh-v-kompaniyu-rasskazyvaem-ob-onbordinge/)

Раздел 3
УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ SQDCM(E)

В процессе внедрения системы управления по целям в образовательных организациях высшего образования, в соответствии с монографией, выделяются следующие этапы (рис. 4).

Рис. 4. Этапы внедрения системы управления по целям

Таким образом, целеполагание и декомпозиция целей в образовательной организации высшего образования является двухкомпонентными и осуществляются последовательно, а управление по реализации целей осуществляется по системе SQDCM(E).

3.1 Целеполагание по видам деятельности

Целеполагание в ОО ВО должно разрабатываться исходя из ключевых видов деятельности, осуществляемых ВУЗом. К основным видам деятельности ОО ВО относятся: образовательная, научная, инновационная, административно-хозяйственная. Кроме того, в некоторых случаях ВУЗы могут дополнительно осуществлять деятельность, связанную с их профильным направлением. Например, в медицинском ВУЗе должна осуществляться клиническая деятельность.

При определении целей по видам деятельности ОО ВО необходимо принимать во внимание следующие требования:

1) **конкретность и измеримость целей**, которые проявляются в том, что цели основных видов деятельности университета должны обладать количественными или качественными показате-

лями результата. Цели должны быть проверяемыми на основе измерений, что связано с необходимостью оценивать степень их достижения и соответствующим образом стимулировать сотрудников университета. Выражая цели в четких измеримых формах, руководство университета создает базу для принятия последующих управленческих решений, корректировки действий и оценки результативности процессов (рис. 5);

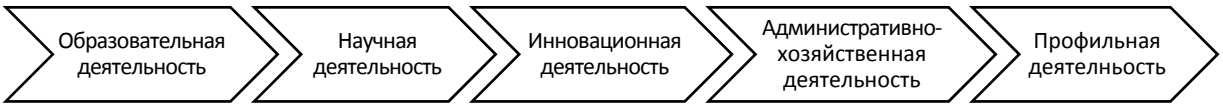

Рис. 5. Виды деятельности ОО ВО

2) **достижимость целей** необходимо устанавливать так, чтобы они имели четкие сроки достижения результата, но при этом не превышали возможности университета, были реальными, исполнитель должен быть уверен в том, что сможет достичь результата. При составлении планов должны быть выделены ресурсы (информационные, финансовые, трудовые и др.).

3) **ориентация целей на результат** – эффективный инструмент, обеспечивающий динамическую связь между структурными подразделениями и университетом в целом.

4) **цели в области повышения качества образования** должны быть гибкими, их следует устанавливать таким образом, чтобы имелась возможность их скорректировать в соответствии с меняющимися условиями внешней и внутренней среды ВУЗа;

5) **приемлемость цели** отражает степень восприятия ее работником, она напрямую зависит от мотивации сотрудника на ее выполнение и отражает степень, до которой человек воспринимает ее как собственную.

6) **цели не должны быть противоречивыми**, как на уровне высшего руководства, так и на уровне структурных подразделений.

3.2 Целеполагание с учетом уровней планирования

При постановке целей по видам деятельности учитываются уровни планирования. В системе деятельности ВУЗов можно выделить три основных уровня планирования: стратегический, функциональный или тактический и оперативный уровни (рис. 6).

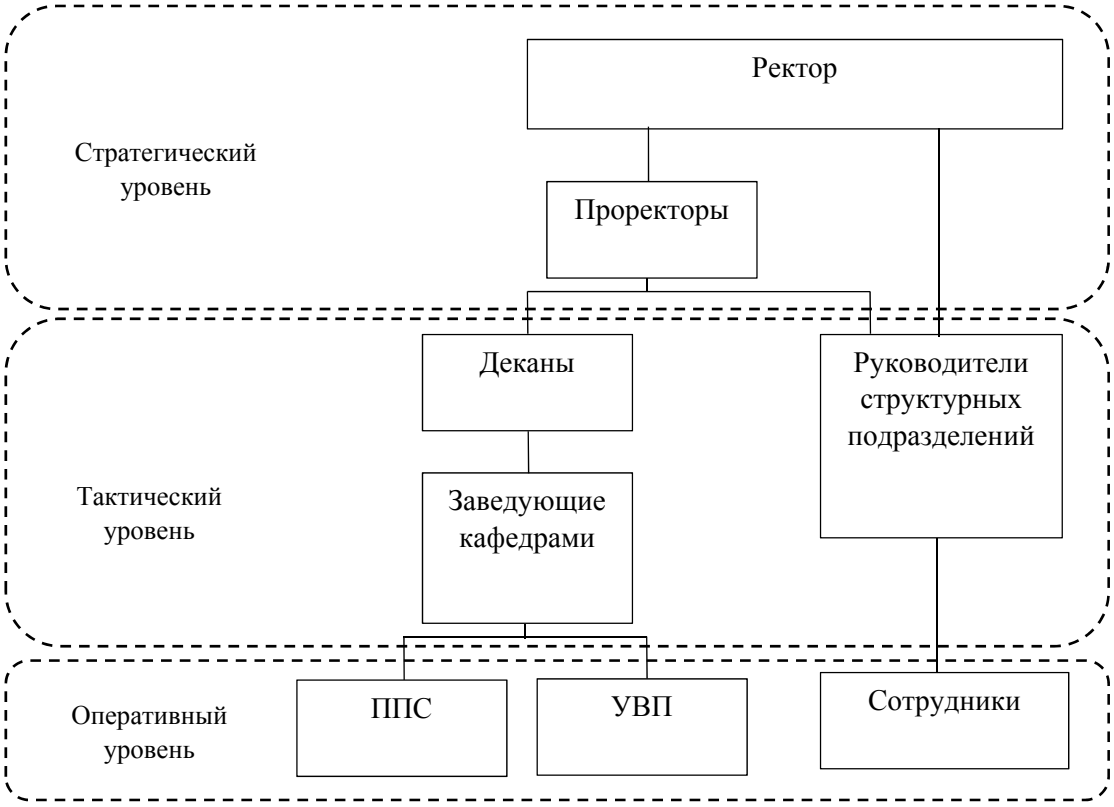

Рис. 6. Уровни планирования в ОО ВО

Стратегическое планирование ВУЗа обеспечивает основу всего целеполагания в соответствии с долгосрочными направлениями развития. Показатели эффективности деятельности определяются учредителем. Кроме того, существует еще ряд государственных и негосударственных рейтинговых систем деятельности ВУЗов, соответствие высоким показателям которых способствует укреплению конкурентоспособной позиции на рынке образовательных услуг. К таким рейтинговым системам, в основном относятся рейтинги вузов узкопрофильных и предметных направлений.

Руководство ОО ВО может самостоятельно определять количество стратегических показателей, входящих в несколько рейтинговых систем, исходя из позиционирования ВУЗа на рынке образовательных услуг, а также определять конкретные целевые значения стратегических целей и утверждать их внутренними нормативно-правовыми документами.

Показатели стратегических целей могут включать и показатели, связанные с аккредитационными показателями ВУЗа, а также показатели, имеющие приоритет для ОО ВО в ближайшей стратегической перспективе.

Рекомендуется ограничиться постановкой не более пяти стратегических целей, ориентируясь, на качество их дальнейшей декомпозиции, эффективность контроля и мониторинга их реализации.

На основе стратегического плана разрабатываются тактические цели и показатели, сгруппированные по направлениям деятельности ОО ВО.

3.3 Управление по целям и декомпозиция целей по SQDCME

Основываясь на анализе систем управления и опыта ряда ВУЗов-членов Ассоциации бережливых ВУЗов, в качестве декомпозиции целей по уровням управления можно использовать систему управления по целям SQDCM(E), определяющую показатели эффективности деятельности до уровня каждого сотрудника и позволяющую визуализировать достигнутые результаты.

Формат SQDCM(E) предусматривает распределение стратегических целей по шести унифицированным направлениям: S – безопасность, Q – качество, D – исполнение заказа, C – сокращение затрат, M – корпоративная культура, E – экология. Предполагается, что стратегические цели ценностного управления устанавливаются по вертикали от руководства, а затем распределяются на каждый уровень организации. SQDCM(E) позволяет руководителям разного уровня видеть связь их операционной деятельности со стратегическими показателями оценки эффективности деятельности ОО ВО (рис. 7).

На каждом уровне управления SQDSM(E) логично выстраивать систему показателей, которые могут быть зафиксированы в программах развития ВУЗа, институтов, факультетов, кафедр и других структурных подразделений, индивидуальных планах сотрудников. Пример декомпозиции целей, представленный на рисунке 7, иерархично тиражируется на всех уровнях планирования. Руководству ОО ВО необходимо предусмотреть систему мотивации для сотрудников за выполнение целевых показателей.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Тактические цели	потребители	ответственный проректор	S	Q	D	C	M	E
1. Образовательная деятельность								
целевой показатель 1.1		ФИО	значеение					
целевой показатель 4.1		ФИО			значение			
2. Научная деятельность								
целевой показатель 3.1		ФИО			значение			
целевой показатель 5.1		ФИО				значение		
3. Инновационная деятельность								
целевой показатель 5.2		ФИО		значение				
4. Административно-хозяйственная деятельнось								
целевой показатель 2.2		ФИО	значение					
5. Клиническая деятельность								
целевой показатель 1.2		ФИО			значение			
целевой показатель 3.2		ФИО				значение		

Рис. 7. Декомпозиция целей на уровне ОО ВО (SQDCME)

Мотивация сотрудников ОО ВО – это процесс стимулирования и поддержания желания персонала университета работать на достижение общих целей, обеспечение лучших результатов работы и повышение эффективности деятельности университета в целом. Она включает в себя создание условий для развития профессиональных навыков и повышения уровня удовлетворенности работой, а также предоставление возможностей для самореализации и роста.

Отсутствие эмпирической информации о потребностях сотрудников и мотивах на трудовую деятельность не приводит к созданию действенных программ, направленных на повышение производительности и эффективности. Немаловажным аспектом управления персоналом является создание понятной для сотрудников системы вознаграждений, которая будет мотивировать, привлекать, удерживать сотрудников, с одной стороны, а с другой – предоставит возможности для обучения, развития и активного участия в процессах ОО ВО.

Мотивы и потребности человека имеют тенденцию нарастания, поэтому необходимо применение разнообразных методов стимулирования труда работников организации. Потребности постоянно меняются, следовательно, нельзя рассчитывать, что система мотивации, которая эффективно работала в течение определенного периода, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются и ее возможности, потребности в самосовершенствовании и самовыражении, то есть процесс мотивации способом удовлетворения потребностей можно считать неограниченным.

Анализ мотивационной деятельности ОО ВО Российской Федерации показал различие в понимании и использовании бережливых технологий. Мотивационная система страны большей частью носит «интуитивный» характер, не имеет должного теоретического обоснования. В большинстве образовательных организаций присутствует только материальная мотивация, а если и представлена нематериальная – то в весьма ограниченном виде, потому чаще всего она не находит отклика у сотрудников.

Подавляющее большинство работ, посвященных вопросам мотивации в ОО ВО заведениях, рассматривает вопросы мотивации обучающихся к учебной деятельности, в то время как мотивации преподавательского состава ВУЗов уделяется незначительное внимание.

Раздел 4
ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Разработку стратегии развития и формирование целей следует рассматривать как зону ответственности руководящего состава университета. В процесс реализации стратегии необходимо вовлечение всего кадрового состава. Подобный результат достигается за счет декомпозиции стратегических целей и доведения до отдельных исполнителей целевых заданий.

В рамках развития корпоративной культуры вовлечение персонала ориентировано на достижение целевых показателей тактических и оперативных планов с наибольшей эффективностью.

В числе инструментов построения корпоративной культуры на основе принципов бережливого производства особое место занимает проектная деятельность.

Проектная деятельность – это временная деятельность, направленная на создание уникального результата (продукта) надлежащего качества в ограниченные сроки с использованием ограниченных ресурсов.

Проекты по улучшениям в бережливом производстве направлены на модернизацию процессов деятельности организации через декомпозицию по уровням планирования (SQDCM), что позволяет эффективно достигать целевых показателей тактических и оперативных планов. Клиенториентированность проектов бережливого производства через декомпозицию по группам потребителей так же способствует эффективному достижению целевых показателей.

В Кубанском государственном медицинском университете проектная деятельность включает в себя два взаимосвязанных системных элемента:

– система подачи предложений по улучшениям;
– реализация проектов по улучшениям.

Далее представлены рекомендации по организации и реализации данных элементов проектной деятельности.

4.1 Система поддачи предложений по улучшениям

Система подачи предложений по улучшениям в ОО ВО – это комплекс мероприятий в рамках корпоративной культуры, стимулирующий сотрудников предлагать и реализовывать улучшения в системе целеполагания и управления по целям SQDCM(E), а также иных улучшений, направленных на повышение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Система подачи предложений по улучшениям включает в себя: мотивацию сотрудников и обучающихся по подаче ППУ, сбор и анализ ППУ, порядок и инструменты подачи предложений по улучшениям ППУ, правила и порядок рассмотрения ППУ.

Предложение по улучшениям – индивидуальная или групповая идея, направленная на повышение результативности и эффективности любого вида деятельности ОО ВО и способствующая:

– улучшению условий труда;
– улучшению организации труда;
– повышению безопасности труда;
– улучшению экологичности процессов;
– оптимизации процессов образовательной, научной, инновационной, административно-хозяйственной и иной деятельности;
– повышению качества оказываемых услуг;
– сокращению материальных и нематериальных затрат.

Предложения по улучшениям могут инициироваться по двум векторам улучшений.

Первый – в случае отклонения от целевых (тактических и оперативных) показателей в ходе их текущего мониторинга (рис. 8).

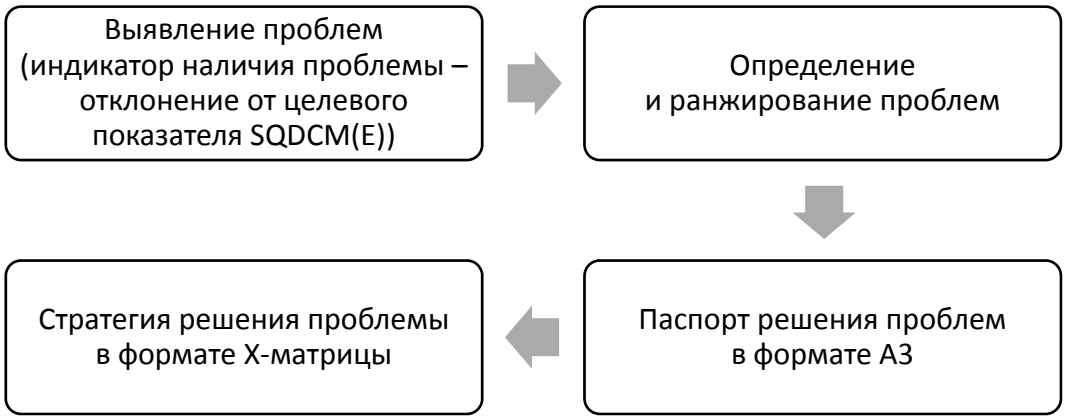

Рис. 8. Структура решения проблем по целям SQDCM(E)

В случае выявления отклонения: отрицательной динамики или снижения темпов достижения целевого показателя управления по целям (SQDCM), ответственный за их мониторинг инициирует анализ причин отклонения, в том числе с использованием методов и инструментов бережливого производства.

На основании анализа причин отклонения определяются контрмеры (мероприятия), которые направлены на устранение отклонения от целевых показателей и получения устойчивой положительной динамики.

Второй вектор улучшений – это инициирование проектов по улучшению на основании сбора и мониторинга проблем, поступивших от внутренних и внешних потребителей по системе подачи предложений по улучшениям ОО ВО и направленные на изменения (улучшения) процессов, осуществляемых в ходе реализации видов деятельности ОО ВО.

Мотивация сотрудников и обучающихся ОО ВО по подаче ППУ должна быть регламентирована внутренними нормами и правилами, а также направлена на достижение целевых показателей ОО ВО.

Сбор и анализ ППУ. Система подачи ППУ в ОО ВПО должна быть общедоступной и простой. Для реализации сбора, анализа и рассмотрения ППУ рекомендуется разработать и утвердить положение о подаче предложений по улучшениям ОО ВО. Возможность подачи ППУ должна быть у всех сотрудников и обучающихся. Для этого необходимо проинформировать всех заинтересованных лиц.

Ответственные за сбор и анализ ППУ назначаются приказом ректора. Осуществляют мониторинг подачи ППУ и следят за порядком и сроками их рассмотрения, а также предоставляют инициаторам ППУ решения о результатах рассмотрения их предложений.

Рассмотрение ППУ. В ОО ВО необходимо разработать и принять (включить в положение о рассмотрении ППУ) порядок и сроки рассмотрения ППУ. Как правило, в рассмотрении и принятии решения по ППУ необходимо включать функциональных и (или) линейных руководителей структурных подразделений и высшего звена. Рекомендацию по реализации ППУ в качестве проекта принимает курирующий проректор (заместитель директора).

4.2 Реализация проекта по улучшению

По итогам рассмотрения ППУ на комиссии рекомендованные предложения реализуются в форме проектов по улучшению.

Проект по улучшению (**проект**) – целенаправленная деятельность (совокупность действий) по оптимизации процессов деятельности ОО ВО, входящих в поток создания ценности, направленная на выявление проблем, препятствующих достижению поставленных целей, поиск и устранение их коренных причин с использованием методов и инструментов бережливого производства. Важным элементом успешной реализации является вовлеченность руководителя в процесс положительных изменений.

Типовые этапы реализации проектов по улучшению.

Рекомендуется придерживаться следующих этапов реализации проекта по улучшению (рис. 9):

Этап 1 – Подготовка и открытие проекта;

Этап 2 – Диагностика и целевое состояние;

Этап 3 – Внедрение улучшений;

Этап 4 – Закрепление результатов и закрытие проекта.

4.2.1 Этап 1 «Подготовка и открытие проекта»

Первый этап должен включать в себя следующие мероприятия:

– формирование команды проекта;

– формирование пакета распорядительных документов о реализации проекта по улучшениям;

– составление и утверждение паспорта проекта;

– организация стенда проекта.

Формирование команды проекта.

Успешная реализация проекта по улучшению зависит от создания компетентной и эффективной команды проекта по улучшению.

Команда проекта должна представлять собой временное организационное объединение сотрудников различных структурных подразделений ОО ВО с целью успешной реализации проекта по улучшению. Важным составляющим эффективности команды проекта может являться ее кросс-функциональный состав. С целью реализации кросс-функциональности в состав команды проекта целесообразно включать не только сотрудников подразделений, непосредственно участвующих в потоке создания ценности, но и представителей смежных структурных подразделений.

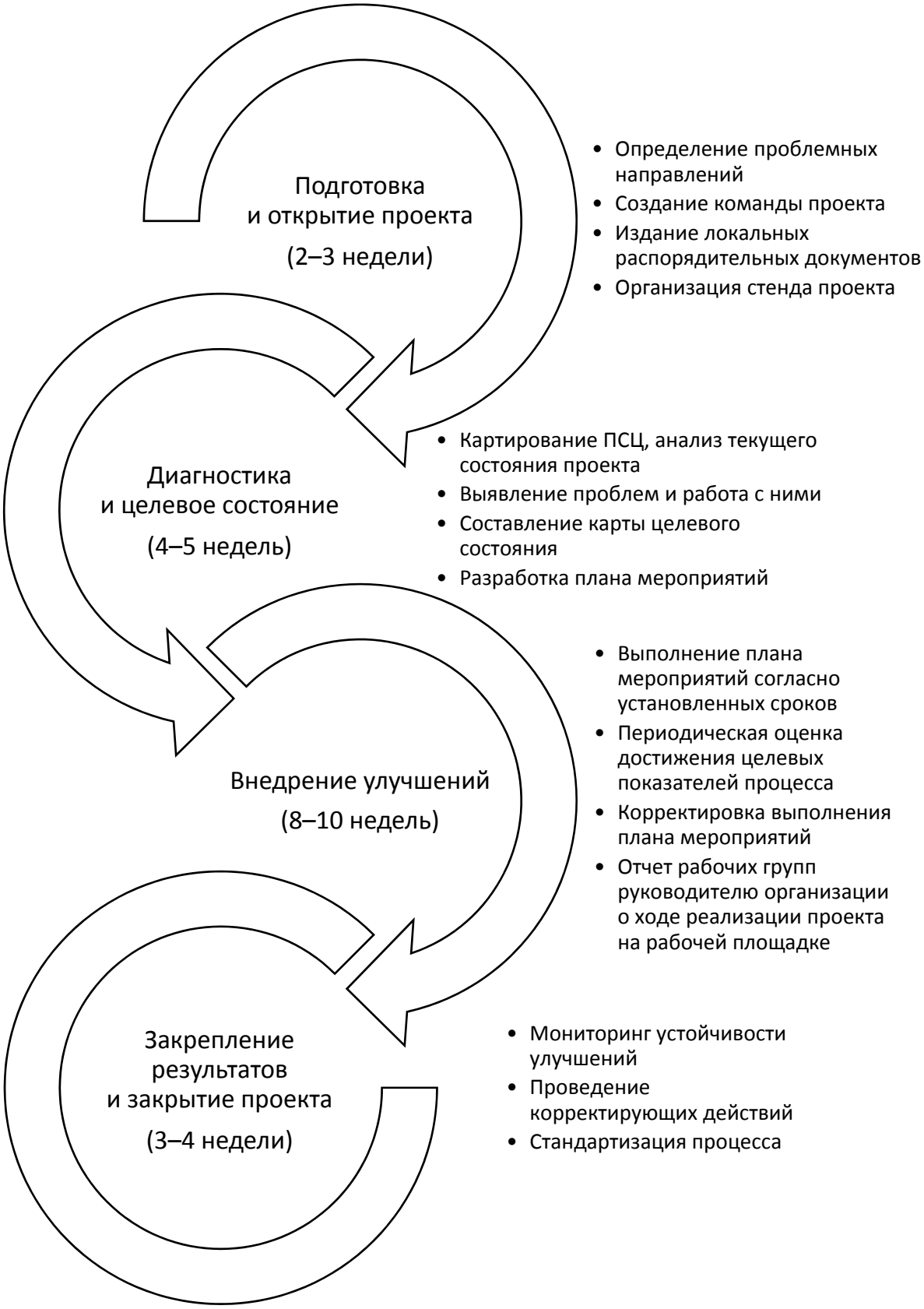

Рис. 9. Этапы реализации проектов по улучшению

Отличительными чертами формирования команды проекта по улучшению, являются общая цель, совместная работа и ответственность. Статус членов команды – равенство, делегирование полномочий, совместное решение задач, коммуникативность, сплоченность, командное обучение. Можно выделить следующие признаки эффективной командной работы: неформальная атмосфера, задачи хорошо поняты и приняты к исполнению, члены команды свободно выражают свои идеи (разногласия имеют место, но выражаются и концентрируются вокруг идей и методов, а не личностей), а принимаемое решение основывается на достижении консенсуса. Оптимальная численность рабочей группы – от 5 до 7 человек.

Рабочие встречи команды проекта рекомендуется проводить по мере необходимости, но не реже 1 раза в неделю. Работу команды проекта по улучшению возглавляет руководитель проекта. В функции руководителя проекта входит управление проектом, находящимся в зоне его ответственности и компетенции, осуществление защиты проекта по его завершению.

Организация стенда проекта.

Создание информационного стенда проекта по улучшению осуществляется с целью информирования всех сотрудников ОО ВО о ходе реализации проекта. Стенд рекомендуется разместить в месте проведения рабочих встреч команды проекта.

Визуализация информации позволяет руководителю проекта оперативно оценивать состояние проекта, а членам команды и сотрудникам – предлагать свои идеи.

На стенде необходимо разместить информацию о ходе реализации проекта по улучшению:

– наименование проекта;
– приказ (распоряжение) о создании команды проекта;
– список участников проекта с фотографиями;
– паспорт проекта;
– рабочие материалы по проекту: карты потока создания ценности (текущее и целевое состояние),
– план мероприятий по устранению потерь с указанием сроков и ответственных;
– графическую визуализацию динамики достижения целевых показателей в разрезе сроков реализации проекта;
– визуализация улучшений (фотоматериалы «было-стало»);
– и другие материалы.

Составление и утверждение паспорта проекта.

Паспорт проекта должен иметь информационный характер, он предназначен для предварительного ознакомления с идеей проекта по улучшениям и общими сведениями о нем.

При составлении паспорта проекта необходимо учитывать следующие требования:

– название, обоснование выбора и цели проекта должны быть связаны.

– паспорт проекта оформляется на каждый проект на одном листе;

– при продолжительности проекта 12 месяцев и более, необходимо разделить проект на полугодия с расчетом и постановкой целей на каждые 6 месяцев реализации проекта;

– паспорт проекта утверждается заказчиком (руководителем организации) и руководителем проекта.

В структуре паспорта представлена четырьмя информационными блоками:

1. Вовлеченные лица;
2. Обоснование выбора;
3. Цели и плановый эффект;
4. Ключевые события проекта.

Паспорт проекта утверждается заказчиком.

4.2.2 Этап 2 «Диагностика и целевое состояние»

На данном этапе рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

– картирование потока создания ценности;
– выявление проблем и работа с ними;
– составление карты целевого состояния;
– разработка плана мероприятий;
– проведение стартового совещания.

Картирование потока создания ценности текущего состояния.

Построение карты текущего состояния необходимо осуществлять путем сбора информации на месте выполнения выбранного процесса. На этом этапе необходимо провести подготовительные работы: сбор, нанесение информации на карту текущего состояния, описывающую показатели процесса, фиксацию выявленных проблем, потерь, «узких мест».

Выявление проблем в процессах

При выявления существующих проблем в первую очередь необходимо выстроить причинно-следственные связи и выявить корневые причины возникновения проблем и стоящих за ними потерь.

Данный этап необходим для обеспечения команды проекта информацией, которая первостепенно важна для разработки плана мероприятий по изменению и внедрению мер, направленных на улучшение анализируемого процесса.

Бережливое производство предлагает использование ряда методов для поиска коренных причин, которые могут быть применены при выявлении проблем и поиска корневых причин их возникновения:

- метод «5 Почему?»;
- вопросная техника 5W1H (метод Киплинга);
- диаграмма Исикавы;
- диаграмма связей;
- пирамида проблем.

Составление карты потока создания ценности целевого состояния.

После выявления корневых причины возникновения проблем, потерь и «узких мест» составляется карта ПСЦ целевого состояния.

Основа построения карты целевого ПСЦ состоит в выстраивании цепочки процессов. Изображение карты ПСЦ целевого состояния проводится по тем же принципам и с такими же условными обозначениями, что использовались при составлении карты ПСЦ текущего состояния. Необходимо учитывать, что при составлении карта ПСЦ целевого состояния могут присутствовать потери, устранение которых в данный момент невозможно.

Обратите внимание, что карта целевого ПСЦ составляется на определенную дату.

Разработка плана мероприятий.

После составления карты потока создания ценности целевого состояния рекомендуется составить план мероприятий по устранению выявленных проблем для достижения целевого состояния потока. Общий порядок формирования плана мероприятий состоит в том, что по каждой выявленной проблеме прорабатываются решения по устранению ее корневой причины. Все решения сводятся в

единый перечень и анализируются. Мероприятия корректируются и сводятся в единый план мероприятий. По всем мероприятиям определяются примерное время их реализации, порядок и последовательность, а также ответственные за реализацию мероприятий. Для оформления и визуализации плана мероприятий рекомендуется использовать диаграмму Ганта.

Проведение стартового совещания (Kick off).

Этап «Диагностика и целевое состояние» завершается стартовым совещанием (Kick off). Стартовое совещание проводится только при участии заказчика проекта. Результатом стартового совещания является утверждение плана мероприятий по достижению целевого состояния.

4.2.3 Этап 3 «Внедрение улучшений»

На данном этапе необходимо реализовать следующие действия:

– выполнение плановых мероприятий согласно установленным срокам;

– оценка достижения целевых показателей процесса в контрольных точках (промежуточные результаты);

– отчет команды проекта заказчику по достижению целевых показателей процесса в контрольных точках (промежуточных результатов);

– корректировка плана мероприятий при необходимости;

Результатами данного этапа должно стать достижение целевого или идеального состояния.

4.2.4 Этап 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта»

Мониторинг устойчивости достигнутых результатов.

Данный этап должен предусматривать мероприятия по проведению мониторинга устойчивости достигнутых улучшений, при необходимости – проведение корректирующих действий. Мониторинг позволяет оценить устойчивость достигнутых улучшений, минимизирует риск возврата к предыдущему состоянию. Внедренные улучшения должны анализироваться с определенной периодичностью с целью предотвращения ухудшения ситуации.

Для проведения мониторинга рекомендуется:

1. Определить показатели, соответствующие поставленным целям.

2. Установить источники информации для расчета показателей.

3. Выбрать методы сбора информации (анкетирование, интервью, наблюдение, изучение документации).

4. Назначить ответственных за сбор, анализ информации, расчет показателей.

Для мониторинга устойчивости результатов проектов рекомендуется использование графика, который в динамике отражает результаты внедренных улучшений в рамках оптимизации работы организации.

Стандартизация процесса.

Для сохранения результатов проекта и стабилизации процесса необходимо разработать стандарты процессов и операций.

Основные требования к стандарту:

– краткость;

– использование средств визуализации (фотографий, схем);

– отражение последовательности выполнения элементов и требований к безопасному производству работ.

Правила составления стандартов.

1. Стандарт составляется путем непосредственного наблюдения операции. Количество наблюдений должно составлять не менее 7–10 циклов.

2. Содержание стандарта должно быть составлено, по возможности, максимально простым и понятным языком. Необходимо понимать, что стандарт служит в том числе и для передачи знаний сотрудникам, не имеющим достаточного опыта выполнения стандартизированной операции.

3. На всех этапах разработки каждый пункт стандартизированной операции необходимо согласовывать с сотрудником, выполняющим эту операцию выполняет.

4. Стандарт должен размещаться на одном листе формата А4 или А3. Если стандартизируемая операция слишком емкая, необходимо рассмотреть возможность разделения ее на несколько более простых.

Раздел 5
ЛИДЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ

В современном обществе значительно ускорились динамические процессы и изменения, что оказывает непосредственное влияние на требования, во всех его сферах, в том числе, и образовательной.

Специалист новой формации должен обладать компетенциями, включающими навыки бережливого производства, основы программирования, использования искусственного интеллекта, проектного и системного мышления, клиентоориентированности, способность выстроить эффективную коммуникацию. Кроме того, личная ответственность, адаптивность к изменениям внешних факторов, эффективное распределение ресурсов и управление своим временем – важнейшие качества, позволяющие эффективно балансировать между профессиональной и личной жизнью. В условиях постоянных изменений и цифровой трансформации появилась потребность в специалистах, способных вести за собой команду единомышленников, пополнять ее новыми активистами и менять общие ценности и представления коллектива в соответствии с вызовами времени. Инновационно ориентированные лидеры в организации – важнейший ресурс, способный раскрыть потенциал сотрудников и вывести их на новый уровень профессиональной реализации.

Лидерство – процесс добровольного объединения людей для максимальной реализации индивидуального потенциала каждого человека на пути достижения общей цели, признается эффективным источником любых преобразований в организации, катализатором ее роста и развития. Данный феномен остается интереснейшей темой для проведения научных исследований, так как именно лидер (формальный/неформальный) способен управлять коллективом, вести его за собой, управлять групповой динамикой, что в корреляции с усилиями руководителя обеспечивает положительный синергетический эффект.

Как сформировать команду лидеров?

Матрицы компетенций могут помочь проанализировать навыки и их глубину, увидеть сотрудников с наиболее активной

позицией и степенью вовлеченности в рабочий процесс, способных к саморазвитию, к повышению своей квалификации. Внимательное наблюдение за членами коллектива, их успехами, стремлениями, ожиданиями, убеждениями, умением выстраивать эффективные коммуникации и заряжать коллектив энергией новых достижений – позволит руководителю распознать потенциального лидера.

Лидер есть в любом коллективе. Своевременно распознать его и вовлечь в управление коллективом – задача руководителя. Лидер может быть, как формальным, чьи должностные инструкции подкрепляют его статус, а может быть также и неформальным, без официального закрепления, исключительно благодаря его личностным качествам, жизненному и профессиональному опыту. Практика показывает, что в ряде случаев неформальный лидер способен выстраивать даже более эффективное взаимодействие с коллективом, чем формальный, что можно объяснить более высоким уровнем доверия коллег неформальному лидеру. Лидеры – энергичные, активные, сильные личности, готовые брать на себя ответственность за принятые решения, ориентированные на инновационные преобразования и испытывающие потребности в постоянном развитии как личностном, так и организационном. Лидер всегда имеет цель и внутреннюю потребность в ее достижении, умеет привлекать последователей и эффективно влиять на них, управлять ими в процессе реализации общих задач.

Таким образом, к основным компетенциям лидеров относятся:

– консолидация коллектива для достижения синергетического эффекта;

– определение направлений развития коллективного сотрудничества;

– мотивация персонала на изменения и новые профессиональные свершения.

В условиях перехода к принципам ценностного управления, реализации проектов по улучшениям бизнес-процессов организации именно понятие «изменения» становится неотделимым от характеристики лидера.

Основные принципы деятельности лидеров изменений:

– организация командной работы в рамках реализации конкретных проектов по оптимизации текущих процессов;

– сочетание методов стимулирования удовлетворенности сотрудников трудовым процессом;

– объединение в рабочих группах лидеров изменений, популяризирующих инновационные идеи, и исполнителей конкретных функций в структурных подразделениях, имеющих богатый опыт;

– быстрое реагирование на воздействие различного рода факторов внешней среды и возможность оперативной адаптации организационных процессов к меняющимся условиям;

– вовлечение сотрудников всех уровней в генерирование инновационных идей;

– внутренний и внешний аудит (в том числе, посредством партнерских проверок), позволяющий выявить сильные и слабые стороны функционирования организации.

В настоящее время лидерство объективно становится эффективным инструментом организационного управления в условиях VUCA-мира (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность: характеризует изменчивую и сложную среду современного мира, где не существует гарантированной стабильности), поскольку является одним из системообразующих факторов организации, который обеспечивает эффективное объединение потенциала группы людей для достижения общей цели.

Приоритетные направления работы лидеров изменений:

– четкость и конкретность целей деятельности сотрудников;

– обмен опытом и идеями;

– понимание каждым участником команды важности своей персональной миссии в рамках общих целей организации;

– поощрение экспериментов и смелых организационных решений;

– работа над ошибками с целью избегания их в будущем;

– инновации как организационный приоритет для всего коллектива;

– готовность и лояльность к систематическому обучению;

– систематическое повышение квалификации и обучение персонала как условие достижения стратегических целей организации через улучшение личных результатов каждого сотрудника;

– сознательное стремление сотрудников к наиболее полной реализации собственного потенциала, в том числе и творческого, связанного с продуктивным мышлением и новыми идеями.

Опыт формирования и становления команды лидеров изменений

В Кубанском государственном медицинском университете (КубГМУ) в рамках реализации проекта «Бережливый вуз», направленного на повышение эффективности деятельности ОО ВО за счет уменьшения всех видов потерь, а также развития интеллектуального потенциала ВУЗа с помощью философии ценностного управления и инструментов бережливого производства, было утверждено «Положение о подаче предложений по улучшениям деятельности». Согласно данному документу, каждый сотрудник и обучающийся может почувствовать себя инициатором инновационных преобразований тех процессов, в которые они непосредственно вовлечены. Пользователи процессов лучше видят их «тонкие места», что является основанием для выступления с инициативами по улучшению. Возможность рассказать о своих пожеланиях и предложениях повышает вовлеченность сотрудников и обучающихся в процесс организационного совершенствования, делая инициаторов сопричастными инновационной корпоративной культуре. Подать информацию о проблеме или поделиться рациональной идеей, предложением по улучшению работы университета можно, заполнив бумажную или электронную форму бланка. Кроме этого, в КубГМУ организована возможность оставить свои пожелания и предложения в листе проблем, распложенных на стенде входной группы. Ежемесячно команда лидеров изменений проводит анализ поданных проблем и предложений и выбирает наиболее актуальные, давая обратную связь авторам идей. В дальнейшем все проблемы, предложения, идеи по улучшению деятельности ВУЗа обсуждаются на встречах ректора активом университета, после чего принимаются решения об открытии проектов по улучшениям.

Проектная деятельность является эффективным способом формирования социальной креативности, способствует навыкам использования различных инструментов и методов бережливого производства, системного мышления. В процессе работы над проектами участникам, вовлеченным в эту деятельность важно объяснять, что они не должны бояться ошибок: страх неудач и боязнь

наказания разрушают инновационный корпоративный дух, тогда как конструктивная критика, принятие неудач и коллективная работа над ошибками – способствуют выявлению причин неуспеха и дальнейшему их недопущению, приобретению бесценного опыта на будущее.

Кроме того, в целях популяризации бережливых технологий среди студентов, ординаторов и аспирантов был организован и успешно запущен ежегодный внутривузовский конкурс «Орбита бережливого будущего». Целями данного конкурса являются сбор предложений и идей, обучающихся в области бережливого производства, формирование у студентов, ординаторов и аспирантов бережливого мышления, популяризация бережливых технологий в среде обучающихся. В рамках проведения конкурса работала экспертная комиссия, в составе ректора, проректоров и лидеров бережливого производства КубГМУ, что позволило не только выявить интереснейшие идеи, но и сформировать «Банк бережливых идей», расположенный на официальном сайте университета.

Технологии (способы) выявления лидеров изменений

Перспектива профессионального развития сотрудников предполагает их проектную активность и трансформацию от участника проектной команды к лидеру изменений. Лидеры изменений, способные изменять привычный уклад организационных процессов, становятся центром инновационной корпоративной культуры, способствуют распространению в коллективе энтузиазма, смелости и решительности, духа риска и жажды успешных перемен, а главное – воли к успеху: личностному и организационному.

Инновационная ориентированность лидера, как успешного преобразователя текущих организационных процессов, позволяет наделять его статусом «лидер изменений», что подразумевает виртуозное его владение технологами преодоления инерционного сопротивления коллектива любым нововведениям. Руководитель должен анализировать, чего не достает для эффективной работы лидерам-изменений, повышать их компетенции, способствовать формированию у них проектного мышления. Работа с лидерами изменений должна выстраиваться в том числе с учетом рыночной конъюнктуры, чтобы у него было четкое понимание, какой «выходной продукт» будет востребован на рынке.

Лидер изменений должен владеть эффективными методами по вовлечению сотрудников в совместную деятельность для достижения общей цели. Для этого лидер должен направить своих последователей к пути осознания собственной мотивации, потребности, целей, мечты, которые строятся на внутренних ценностях человека. Эффективность лидера изменений – умение вовлекать сердца и головы людей, используя при этом неформальные и несиловые инструменты влияния, в достижение общей цели.

Мотивация лидеров

Стремление к карьерному росту – не всегда является основополагающим мотивационным фактором для развития лидерских качеств. Точнее, карьерный рост для лидера не является самоцелью. Однако именно возможность карьерного роста является инструментом достижения личных лидерских целей: престиж положения, материальное поощрение, деловые связи, социальный статус, ответственность за достижение общих целей, формирование благоприятного климата в коллективе. Кроме того, мотивацией к лидерству может выступать увлеченность, индивидуальный интерес личности к преодолению управленческих задач: решение сложных организационно значимых и общественных задач, управление внештатными ситуациями, непрерывный поиск ответов на новые вызовы времени.

Мотив успеха также лежит в основе лидерской активности. Успешное решение задач в любых сферах личной и профессиональной жизни рассматривается как устойчивая характеристика личности, к которой стремится лидер. Другими словами, это внутренняя потребность лидера «проверить себя» и убедиться в собственных силах по преодолению сложностей.

Мотив взаимодействия с коллективом строится на индивидуальной темпераментно-характерологической потребности побуждать, одобрять, объединять, увлекать, мотивировать коллектив. Нацеленность на интерактивное взаимодействие, полное использование коллективного потенциала и стремление к синергетическому эффекту является для лидера ключевыми ориентирами деятельности.

Раздел 6

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ «БЕРЕЖЛИВЫЙ ВУЗ» В КУБАНСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ МЕДИЦИНСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Цель программы – повышение эффективности деятельности университета посредством совершенствования управленческих, организационных и технологических процессов.

Основные задачи программы:

– внедрение, координация, организационно-методическое и информационное сопровождение улучшений операционных процессов в структурных подразделениях Университета;

– организация и проведение непрерывного обучения сотрудников Университета принципам, методам, инструментам бережливого производства;

– интеграция учебно-методических элементов формирование навыков бережливого производства в сфере организации здравоохранения в процесс профессиональной подготовки;

– повышение качества оказываемых услуг и создание комфортной образовательной среды;

– формирование корпоративной культуры на основе принципов бережливого производства, в том числе мотивационной составляющей сотрудников;

– организация внешнего взаимодействия и сотрудничества по вопросам развития бережливого производства, обеспечение взаимодействия Университета с медицинскими организациями в целях продвижения методов и инструментов бережливого производства в практическое здравоохранение;

– разработка и реализация образовательных проектов по проблемам бережливого производства, обучение работников различных сфер экономики по вопросам бережливых технологий;

– подготовка и развитие собственного кадрового резерва с высокими компетенциями в сфере применения концепции бережливого производства. Развитие внутреннего института лидеров изменений;

– научно-исследовательская работа.

Таким образом, с целью достижения ощутимых результатов программы «Бережливый вуз» выстроена система развития бережливой личности, подготовка лидеров изменений внутри университета и создан учебный центр «Фабрика процессов» (рис. 10).

Рис. 10. Схема реализации программы «Бережливый вуз»

Современная система высшего образования России претерпевает многочисленные изменения, связанные с необходимостью поиска новых способов подготовки кадров, отвечающих динамично меняющимся требованиям работодателей и государства. Все большее количество исследований посвящено поиску методик подготовки специалистов новой формации. Основные характеристики такого специалиста описывает модель «T-shape person» или «Т-образная личность» Дэвида Гэста. Она содержит две ключевые характеристики личности. Первая – уровень компетентности специалиста в своей профессиональной области. Она соответствует вертикальной части буквы «Т». Вторая составляющая – это междисциплинарные знания и умения, которые помогают специалисту реализовывать свои профессиональные навыки с большим успехом (горизонтальная часть буквы «Т»). Помимо конкретных навыков из смежных областей в данном случае речь идет и о таких навыках, как способность к адаптации, умение постоянно повышать свою квалификацию, синтезировать идеи из различных областей.

Таким образом, можно утверждать, что к общим характеристикам специалиста новой формации вне зависимости от сферы

деятельности можно отнести наличие профессиональных навыков (hard skills) и надпрофессиональных навыков (soft skills). Навыки softskills (англ. «мягкие» навыки) – это социально-психологические компетенции (коммуникабельность, умение работать в команде, умение анализировать, находить решения проблем и др.), которые в современном обществе востребованы в большинстве жизненных ситуаций, а в профессиональном развитии дают возможность эффективно реализовывать свой личностный потенциал и hard-skill (рис. 11).

Рис. 11. Востребованные междисциплинарные навыки современного выпускника

Одним из востребованных soft-skills в настоящее время и в прогнозируемом будущем является навык применения философии, принципов и инструментов бережливого производства для повышения эффективности процессов. Государственная потребность в формировании данного навыка у современных специалистов подтверждается большим количеством федеральных проектов, реализуемых в различных сферах, в основе которых лежит оптимизация с применением бережливых технологий. К их числу можно отнести приоритетный федеральный проект «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную

медико-санитарную помощь», проект «Эффективный регион», национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости». Кроме того, «бережливое производство» входит в список навыков и умений будущего «Атласа новых профессий», созданного при поддержке Московской школы управления «Сколково» и Агентства стратегических инициатив.

В этой связи актуализируется вопрос поиска эффективных форм обучения, позволяющих не только сформировать профессиональные компетенции, но и развить надпрофессиональные навыки, в том числе навык применения бережливых технологий, а также знания в смежных областях.

Для успешной реализации федерального проекта «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь», направленного на оптимизацию процессов медицинской организации и повышение качества оказываемой медицинской помощи, путем внедрения бережливых технологий, в медицинских вузах, в том числе и в Кубанском государственном медицинском университете, были созданы фабрики процессов. Запуск учебного центра «Фабрика процессов» осуществлялся при поддержке АО ПСР «Росатом» в несколько этапов, начиная от анализа опыта уже действующих фабрик процессов для создания уникального кейса, разработки программы базового цикла для дальнейшего эффективного обучения, до реализации предложений по улучшениям на основании анализа обратной связи от учеников и кураторов.

6.1 Обучение бережливым технологиям студентов Кубанского государственного медицинского университета

В рамках подготовки специалистов новой формации студенты получают навыки и компетенции «бережливости» в несколько этапов.

На 1 курсе лечебного и стоматологического факультетов, а также на 2 курсе педиатрического, медико-профилактического и фармацевтического факультетов в рамках дисциплины «Философия, принципы и инструменты бережливого производства»:

– изучают историю, философию, принципы и инструменты бережливого производства;

– осваивают методы построения карты потока создания ценности;

– применяют методы анализа коренных причин и проблем возникновения потерь;

– изучают другие инструменты бережливого производства;

– участвуют в подаче предложений по улучшению работы университета;

– получают навыки ведения проектной деятельности.

На 5 курсе стоматологического и 6 курсах лечебного и педиатрического факультетов в рамках модуля «Качество и безопасность медицинской помощи в рамках концепции бережливое производство» дисциплины «Административно-правовое регулирование медицинской деятельности» изучают:

– концепцию внедрения бережливого производства в медицинских организациях;

– виды потерь в организациях здравоохранения;

– стандартизацию процессов;

– методы встроенного качества;

– инструменты анализа процессов.

Также студенты 3–4 курсов в формате факультатива могут пройти углубленное обучение в учебном центре «Фабрика процессов» и впоследствии принять участие в составе рабочей группы при реализации проектов по улучшениям.

Благодаря такому подходу у обучающихся появляется реальная возможность воздействовать на производственную среду, формировать soft-skills, что в свою очередь повышает их конкурентоспособность на рынке труда, учреждения получают активные кадры новой формации, способные работать в современных условиях неопределенности, а университет укрепляет свою позицию на рынке образовательных услуг.

6.2 Обучение бережливым технологиям действующих специалистов сферы здравоохранения

В основу «Новой модели медицинской организации» легли непрерывные улучшения (кайдзен) с применением инструментов

бережливого производства. Основными результатами реализации федерального проекта «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» являются:

– повышение уровня удовлетворенности пациентов качеством и безопасностью оказания медицинской помощи;

– сокращение издержек медицинской организации в процессе осуществления деятельности;

– повышение устойчивости и эффективности учреждения при реализации основных задач;

– эффективность работы в условиях постоянных изменений и нехватки кадров.

В связи с этим, важной задачей медицинских организаций в реализации федерального проекта помимо освоения философии, принципов и инструментов бережливого производства становится управление изменениями. Внедрение технологий бережливого производства в сфере здравоохранения призвано сформировать культуру постоянных изменений, и поэтому залогом эффективности управления в процессе создания новой модели медицинской организации является вовлечение персонала, формирование бережливого мышления и корпоративной культуры постоянных изменений. Данная особенность требует иного подхода к управлению изменениями и преодолению сопротивления у медицинских работников.

В настоящее время в учебном центре «Фабрика процессов» Кубанского государственного медицинского университета реализуется 6 циклов повышения квалификации для врачей и среднего медицинского персонала в объеме от 36 до 180 часов в симуляционной клинике или с выездом команды лин-тренеров в медицинскую организацию. В результате обучения действующие специалисты здравоохранения получают практические навыки применения бережливых технологий в проектах по улучшениям в лечебных учреждениях.

Формирование «бережливых» компетенций возможно только благодаря методике обучения действием, путем погружения обучаемых в симулированные условия. Обучение врачей и медицинских сестер включает в себя моделирование неэффективного организационного процесса с большим количеством ошибок

и его поэтапную оптимизацию по всем направлениям SQDCME посредством решения ряда практических задач по регулированию процессов работы медицинского склада и эффективной организации рабочего пространства врача и медицинской сестры в симулированных условиях.

Степень достижения цели определяется путем получения ключевых показателей при оценке эффективности внедрения бережливого производства по направлениям SQDCME, характеризующих процесс. К таким направлениям относятся: безопасность работника при осуществлении своих функций, безопасность пациента (S); качество услуг как для внутреннего заказчика, так и для внешнего (Q); исполнение заказа (оказание медицинской услуги) (D); снижение себестоимости предоставляемых услуг (C); степень удовлетворенности заказчика при взаимодействии с сотрудником медицинской организации и корпоративная культура (M); экология (E).

6.3 Лин-тренер как провайдер знания в области бережливых технологий

Лин-тренер – это специалист, обладающий профильными компетенциями в области бережливого производства, позволяющими осуществлять академическую, практическую и организационно-методическую деятельность.

Основные качества лин-тренера, способствующие формированию инновационной составляющей деятельности лидера изменений:

– настойчивость и сильные волевые качества;
– самообладание и способность противостоять стрессовым факторам;
– решительность и смелость;
– обязательность и ответственность;
– внутренняя потребность в саморазвитии и самосовершенствовании;
– высокий уровень самоорганизации и дисциплинированность;
– умение работать индивидуально и в команде;
– гибкость мышления и умение принимать нестандартные решения;

– умение быстро принимать решения и реагировать на изменение внешних условий;

– умение распределять ресурсы и управлять своим временем.

Основные задачи лин-тренера:

1. Развитие бережливой личности:

– глубокая саморефлексия и внутреннее принятие бережливых ценностей;

– примыкание к команде единомышленников и достижение понимания собственной важности на пути следования к стратегическим целям организации;

– стремление меняться, развиваться, учиться новому (бесконечный «кайдзен» в действии относительно самого себя).

2. Практикоориентированное обучение бережливым технологиям, за счет погружения участников в симулированные условия (Фабрика процессов) для формирования навыков применения инструментов бережливого производства, соответствующих тем или иным практическим запросам, что позволяет в дальнейшем оптимизировать деятельность организации по системе показателей SQDCME.

3. Формирование в коллективе представления о необходимости принятия изменений, которые могут быть реализованы с помощью внедрения бережливых технологий посредством:

– рабочих встреч с коллективом;

– «круглых столов»;

– семинаров;

– конференций;

– непрерывного обучения участников управленческой команды навыкам и умениям;

– закрепления за каждым участником управленческой команды функциональной роли в процессе внедрения и развития инновационных решений, а также ответственности за ее реализацию;

– разработки и внедрения мотивационного инструментария, стимулирующего творческие искания сотрудников, активность и инновационную инициативность;

– различных мероприятий с целью популяризации инновационного компонента корпоративной культуры среди сотрудников организации;

– привлечения интереса у обучающихся к применению инструментов бережливого производства, к личностной трансформации и развитию в этой области.

4. Эффективное использование человеческого потенциала сотрудников организации через:

– развитие у обучающихся внутренних лидерских и управленческих качеств;

– самостоятельность в принятии решений;

– проектное мышление;

– опыт работы, сопряженный с планированием и прогнозированием деятельности организации с учётом внешних факторов и внутриорганизационной конъюнктуры, изменений потребительских предпочтений и общей социокультурной динамики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеенко С.Н., Веселова Д.В., Верменникова Л.В., Чабанец Е.А. Реализация модели инновационной корпоративной культуры в системе высшего образования // Инновации в образовании. – Краснодар, 2021. – С. 17–20.

2. Бек Д. и Кован К. Спиральная динамика // [Электронный ресурс]. https://knigogid.ru/books/109105-spiralnaya-dinamika/toread?update_page (дата обращения: 19.02.2021)

3. Бережливое управление в ВУЗе: от целеполагания и бережливых проектов к выстраиванию системы обучения: коллективная монография / Аджиенко В.Л., Алексеенко С.Н., Васильева Г.Н., Верменникова Л.В., Веселова Д.В., Гайворонская С.А., Давыдова Н.С., Железнов Л.М., Кодониди М.И., Кузнецова Т.А., Леухова М.Г., Мазунина С.Д., Мерзлякова Г.В., Плетнева Т.В., Просеков А.Ю., Чабанец Е.А., Челомбитко А.Н. / под общей редакцией Н.С. Давыдовой. – Киров: Изд-во ООО «ВЕСИ» – Киров, 2021. – 160 с. с илл.

4. Васильева Г.Н., Дровосекова И.Л. Совершенствование системы управления вузом на основе концепции бережливого производства (на примере УдГУ) – Проектная и бережливая синергия как фактор повышения производительности труда (образование): сборник материалов форума (Белгород, 28 ноября 2018 г.) / под науч. ред. Л.А. Зимаковой. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – 70 с.

5. Верменникова Л.В., Лупишко А.Н., Веселова Д.В. Lean-технологии как эффективный способ трансформации процессов и внедрения цифровых технологий в образовательной организации // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2020. Т. 30. № 3. С. 325–332.

6. Гайворонская С.А. Проект «Бережливый университет»: системный ПОДХОД – Проектная и бережливая синергия как фактор повышения производительности труда (образование): сборник материалов форума (Белгород, 28 ноября 2018 г.) / под науч. ред. Л.А. Зимаковой. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – 70 с.

7. Гормоны счастья. Как приучить мозг вырабатывать серотонин, дофамин, эндорфин и окситоцин // Лоретта Грациано Бройнинг; пер. с англ. М. Попова. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 320 с.

8. Давыдова Н.С. Бережливое образование: от локальных проектов к формированию системы менеджмента бережливого производства // Проектная и бережливая синергия как фактор повышения производительности труда (образование): сборник материалов форума (Белгород, 28 ноября 2018 г.) / под науч. ред. Л.А. Зимаковой. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – 70 с.

9. Ефимов В.С. Multisapiense – коллективно думающие машинки. – Новая университетская жизнь // [Электронный ресурс]: https://gazeta.sfu-kras.ru/node/5091 (дата обращения: 20.05.2023).

10. Ефимов В.С., Лаптева А.В. Когнитивный университет: контуры будущего // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 5. – С. 18–29.

11. Корсакова А.А., Самохвалова А.Г., Коваленко М.Ю. Формирование социальной креативности личности через включение студентов в проектную деятельность // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2020. Т. 26, № 2. С. 180–185. DOI 10.34216/2073-1426-2020-26-2-180-185.

12. Курячая Е.А. Командообразование и лидерство в процессе преобразования традиционной организации в самообучающуюся // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Том 8. – № 1. – С. 69–84. – doi: 10.18334/lim.8.1.111576.

13. Мажкенов С.А. Ценностно-целевая модель лидерства // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Том 8. – № 1. – С. 31–52. – doi: 10.18334/lim.8.1.111362.

14. Миронов В.В. Размышления о реформе российского образования // Доклад на международной научной конференции «Философия и образование в процессе трансформации культуры», посвященной 70-летию воссоздания философского факультета в структуре МГУ имени М.В. Ломоносова. – М.: Издатель Воробьёв А.В. – 2011.

15. Пидшморга Ю.В., Гайворонская Т.В., Чабанец Е.А. Особенности деятельности лин-тренера в процессе формирования системы ценностей инновационной корпоративной культуры /

В сборнике: Бережливое образование. Сборник трудов Международной научно-практической конференции. – Белгород, 2022. С. 32–37.

16. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 29 апреля 2020 года № 387 н «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства здравоохранения Российской Федерации, и их руководителей» – Электронный ресурс: Официальный интернет-портал правовой информации – адрес доступа: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202006050019#:~:text=Приказ%20Министерства%20здравоохранения%20Российской%20Федерации,руководителей%22.%20 (Зарегистрирован%2004.06.2020%20№% 2058588).

17. Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества ООО «Альпина Паблишер», 2019.

18. Спиральная динамика: описание уровней. Часть 1. Институт Коучинга // [Электронный ресурс]. https://coachinstitute.ru/mediateka/razvitie-rukovoditeley/verticalnoe-razvitie-liderov/spiralnaya-dinamika-opisanie-urovney.html (дата обращения: 03.07.2022)

19. Спиральная динамика: описание уровней. Часть 2 – Журнал «Эрос и Космос» // [Электронный ресурс]. https://eroskosmos.org/spiral-dynamics-levels-description-part-2/ (дата обращения: 21.08.2022)

20. Университетское планирование в рамках процессного подхода [Текст]: монография / Е.А. Бадеева; под ред. Т.И. Мурашкиной. – М.: Академия естествознания, 2012. – 257 с.: ил., портр., табл.; 20 см.; ISBN 978-5-91327-186-0;

21. Шрубченко А.В. Особенности неформальных коммуникаций в вузе // Теории и проблемы политических исследований. – 2016. – № 5. – С. 90–99.

МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Коллективная монография

Подписано в печать 27.07.2023. Формат 60×84 1/16.
Печать цифровая. Бумага Maestro.
Усл. печ. л. 3,49. Тираж 500 экз. Заказ № 23100.

ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России
350063, г. Краснодар, ул. им. Митрофана Седина, 4

Тираж изготовлен в типографии ООО «Просвещение-Юг»
с оригинал-макета заказчика.
350080, г. Краснодар, ул. Бородинская, 160/5. Тел.: 239-68-31.